



Sistematización de la metodología para el recaudo oportuno de la cartera vencida.

Natalia Alejandra Cortés Rodríguez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Contaduría Pública

noviembre de 2021

Sistematización de la metodología para el recaudo oportuno de la cartera vencida.

Natalia Alejandra Cortés Rodríguez

Sistematización presentado como requisito para optar al título de Contador Público

Asesor(a)
Albeiro Aguirre Ríos
Magister en Economía

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Contaduría Pública

noviembre de 2021

Dedicatoria

Dedico mi trabajo de grado, principalmente a Dios, por darme las fuerzas necesarias para no desfallecer, a mi esposo Juan David por su comprensión y apoyo incondicional, a mis padres Carlos y Adriana y hermanos Juan José y Laura, por participar en mi proceso y creer en mí; finalmente a toda mi familia, porque cada uno aportó su granito para que hoy pueda lograr culminar esta etapa tan importante para mí.

Infinitas Gracias.

Agradecimientos

Agradezco a los docentes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios por brindarme sus conocimientos, inculcarme su amor por la profesión y ayudarme de manera incondicional con el desarrollo y elaboración de mi trabajo final.

Agradezco a mis compañeras de clases durante todo mi proceso de formación, por compartirme sus conocimientos, su alegría y su empeño para culminar juntas con éxito este proceso.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Resumen y palabras clave.....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I. CONTEXTO PROBLÉMICO.....	12
1 Planteamiento del problema	12
1.1 Descripción del problema	12
1.2 Formulación del problema.....	12
1.3 Justificación.....	15
1.4 Objetivos	16
CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO.....	16
2 Marco Referencial.....	16
2.1 Estado del arte:	16
2.2 Marco legal	20
2.3 Marco Geográfico	21
2.4 Marco Teórico y Conceptual	22
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	26
3 Diseño Metodológico.....	26
3.1 Enfoque y tipo de investigación.....	26
3.2 Presentación de la empresa en relación con la metodología.....	27
3.3 Técnicas e instrumentos	28
3.4 Procedimientos	28
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	29
4 Análisis de resultados	29
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	35
5 Conclusiones	35
6 Recomendaciones.....	36

Referencias..... 38

Lista de tablas

Tabla 1. Relación deudores José Dotaciones a septiembre 2020	13
Tabla 2. Finanzas Empresariales	17
Tabla 3. Tabla resumen del marco normativo que relacionan las políticas de cobranza en Colombia	20
Tabla 4. Documentos Revisados	28
Tabla 5. Actividades Desarrolladas	30
Tabla 6. Comparativo Valores	31
Tabla 7. Acuerdo de pago	33
Tabla 8. Valor conciliado	33

Lista de figuras

Figura 1. Indicador seguimiento a la economía	20
Figura 2. Estadísticas Confecámaras 1	22
Figura 3. Estadísticas Confecámaras 2	22
Figura 4. Porcentajes.	34

Resumen y palabras clave

El presente trabajo de opción de grado en la modalidad de sistematización de la práctica se enfoca en sistematizar la metodología implementada en la empresa José Dotaciones, ubicada en la ciudad de Medellín, perteneciente al sector textil y confecciones, para el recaudo oportuno de la cartera vencida, ya que para esta empresa, era indispensable encontrar una mejora significativa para su cartera en mora, la cual se considera superior a 90 días, y lograr con esto resultados óptimos en su flujo de caja, que les permitiera encontrar un buen punto de equilibrio; con estas bases se les propuso determinar los procedimientos adecuados para un recaudo correcto de la cartera vencida; esto se pudo lograr por medio de las cuatro fases implementadas y obtener resultados contundentes en la organización, logrando sanear obligaciones pendientes y generar buenos acuerdo de pago; además de inculcar la cultura de una cartera sana, la cual no es obra de la casualidad sino más bien del esfuerzo de establecer políticas de ventas concretas, las políticas de crédito que faciliten la venta pero a la vez restrinjan los riesgos, las políticas de cobranzas flexibles de acuerdo al segmento de cartera, al producto, al tiempo de mora y a la situación de mercado.

Palabras clave: cartera vencida, recaudo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

Abstract

This degree option work in the practice systematization modality focuses on systematizing the methodology implemented in the José Dotaciones company, located in the city of Medellín, belonging to the textile and clothing sector, for the timely collection of the overdue portfolio , since for this company, it was essential to find a significant improvement for its portfolio in arrears, which is considered to be over 90 days, and thereby achieve optimal results in its cash flow, which would allow them to find a good balance point; With these bases, they were proposed to determine the appropriate procedures for a correct collection of the past due portfolio; This could be achieved through the four phases implemented and obtaining strong results in the organization, managing to clean up pending obligations and generate good payment agreements; In addition to instilling the culture of a healthy portfolio, which is not the work of chance but rather the effort to establish specific sales policies, credit policies that facilitate sales but at the same time restrict risks, collection policies flexible according to the portfolio segment, the product, the time of default and the market situation.

Keyword: overdue portfolio, collection, accounts receivable, accounts payab

Introducción

José Dotaciones es una empresa del sector textil con más de 20 años de experiencia, dedicada a la fabricación de uniformes industriales y de vigilancia; desarrollando, fabricando y comercializando productos de excelente calidad en Medellín y a nivel nacional, con un personal capacitado y competente, enfocado en alcanzar los objetivos de la empresa. José Dotaciones apunta a ser reconocida por ofrecer productos de excelente calidad y un oportuno cumplimiento de los requerimientos de los clientes y cumplimiento con sus proveedores de insumos.

Actualmente al tener ventas a través de crédito, se espera que los clientes cumplan con los plazos pactados, ya que, debido al incumplimiento de estos, puede generar problemas directamente en el capital de trabajo de la empresa. Aunque se tiene claro que existe un riesgo crediticio al permitir ventas por crédito, debido a que, puede que se tengan unas políticas de crédito establecidas, es probable que algunos clientes no cumplan con sus compromisos económicos; y la empresa requiere evitar una morosidad alta de la cartera vencida.

El presente trabajo de opción de grado en la modalidad de sistematización de la práctica se enfoca en sistematizar la metodología implementada en la empresa José Dotaciones para el recaudo oportuno de la cartera vencida. El enfoque presentado en el archivo va dirigido a aquellas empresas del sector de confecciones que vendan sus productos de contado y a crédito, así como al manejo adecuado de su cartera de cuentas por cobrar, el cual ayudará a obtener una herramienta valiosa para el control y administración de cartera y evitar que esta entre en mora, así mismo contar con información oportuna para la toma de decisiones. El cual agilizará no solo el proceso, sino que además se obtendrá la información confiable lo que redundará en atender a sus clientes de una manera rápida. Uno de los problemas que acechan al empresario es el cliente moroso, su presencia es casi inevitable cuando se ha decidido vender al crédito siendo pocas las carteras que logran escapar a sus redes, máximo cuando no se cuenta con los controles suficientes y adecuados para poder minimizarlos.

En el texto se describe en su capítulo I el contexto problemático de la empresa, el cual menciona la falta de un procedimiento estándar para la recuperación de cartera, y la problemática de que los clientes pagaran facturas recientes, teniendo más antiguas en mora; en el capítulo II sobre el sustento teórico, mencionando el estado del arte, el marco legal y geográfico en Colombia, y finalizando con el marco teórico y conceptual que nos describen conceptos relevantes para la sistematización; en el capítulo III sobre la metodología utilizada durante la implementación del procedimiento, solo se aplicó a la cartera vencida de la empresa. debido a que su prioridad era disminuir este rango superior a 90 días, sus cuatro fases: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, adicional el métodos analítico, que nos ayuda a procesar información, el método deductivo para la elaboración de las conclusiones y el método estadístico para la recopilación y análisis de los resultados; en el capítulo IV los resultados obtenidos con esta implementación, enfocándonos en cada objetivo específico desarrollado; por último, en el capítulo V las conclusiones obtenidas con la implementación de la metodología en José Dotaciones y las recomendaciones dadas.

CAPÍTULO I. CONTEXTO PROBLÉMICO

1 Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

En la empresa José Dotaciones no tenían un procedimiento estándar con el cual se recupera la cartera vencida y ni los parámetros que se deben seguir para mitigar el cobro de carteras de mucho tiempo. Se evidencio que los clientes que le adeudaban, pagaban facturas más recientes y dejaban facturas morosas acumulándose por falta de gestión de la misma empresa. Para José Dotaciones las cuentas por cobrar son un factor clave, como para la mayoría de las empresas y más en el sector textil, debido a que si se tiene un mal manejo los puede llevar a una pérdida considerable del dinero, disminuyendo el flujo de efectivo, causando que no se cumplan con las obligaciones como el pago de sueldos, pago a proveedores, saldar deudas, realizar inversiones o incluso si continua un mal manejo la quiebra.

La gestión de cobranza es uno de los procesos de mayor importancia para una empresa, ésta debe estar alineada con los demás departamentos y debe suministrar la información real y actualizada sobre el estado de cada una de las cuentas por cobrar. La ventaja competitiva que se pudo enmarcar con esta implementación del recaudo efectivo, fue poder lograr controlar este activo corriente, ya que es el componente más líquido; esto genera unas finanzas sanas y evita generar la insolvencia de la empresa.

1.2 Formulación del problema

En el reconocimiento económico de la empresa José Dotaciones, se evidenció que presentaba un inconveniente con el recaudo de la cartera vencida, ya que estaba en aumento, adicional se detectó que los clientes no estaban teniendo un orden para pagar las facturas pendientes, ya que, por ejemplo, un deudor tenía 3 facturas pendientes y estaba cancelando la más reciente, cuando el deber ser es que cancele la factura más antigua en la **Tabla 1** se encuentra la relación de los deudores. Con el planteamiento del procedimiento aplicado para cartera vencida se analizó su efectividad a la hora de recuperar los saldos adeudados; esto ayudó a la empresa a tener un buen capital de trabajo, garantizar una buena solvencia para cumplir con las obligaciones con los proveedores, y ser una empresa sostenible en el tiempo. En su momento (septiembre 2020) la empresa tenía una cartera vencida (superior a 90 días) que se componía de 68 clientes morosos que adeudaban \$ 867.166.487,00 que se muestran a continuación: [Ver Apéndice 1](#)

Tabla 1

Relación deudores JOSE DOTACIONES a septiembre 2020

Empresa	Valor Adeudado
1.TEG SEGURIDAD LTDA	39.114.691,00
ASEO TECNICO COLOMBIANO LTDA	2.004.200,00
ATILA	7.357.977,00
BALUARTE CTA	5.885.861,00
BASTION SEGURIDAD PRIVADA LTDA	9.672.957,00
BENDIREPUESTOS	1.424.141,00
CAR CENTER INTERNATIONAL S.A. S	8.149.995,00
CENTRO DE INYECCION S.A.S.	138.040,00
CENTRO INYECCION S.A.S.	285.600,00
CLAVE SEGURIDAD	43.904.760,00
COMUNICACIONES UNTEGRADAS LA R	95.200,00
CONDUCCIONES LAS ARRIERITAS	28.976.462,00
CONJUNTO CAMPESTRE SENIOR'S FI	314.993,00
CONJUNTO INMOBILIARIO SAN FERN	2.341.650,00
CONVRICOR	20.372.657,00
COOPEVIAN	86.229.352,00
COOTRAESPECIALES	2.697.267,00
COOTRANS	4.844.524,00
COOTRANSURES	114.240,00
CORAZA SEGURIDAD	24.006.695,00
CORPORACION HOGAR SENDERO DE L	87.168,00
DAVID SEGURIDAD LTDA.	13.365.107,00
DOGMAN DE COLOMBIA LTDA	101.841.542,00
ER TECNICOS Y ELECTRICISTAS SA	1.014.298,00
EXPERTOS SEGURIDAD LTDA	75.389.940,00
EXTERMINAMOS SAS	250.198,00
FIGURAS INFORMALES S.A.S.	258.889,00
FONDEVIAN	1.524.430,00
FUNDACION DE ATENCION A LA NIÑ	19.734.085,00
GALAXIA SEGURIDAD LTDA	19.977.996,00
GLORIA PATRICIA RESTREPO ALZAT	2.399.040,00
HOTEL LA MARTINA PROPIEDAD HOR	81.099,00
INNOVACION DE MODA S.A.S.	47.600,00
J.A.E TRANSPORTES Y EQUIPOS S.	1.485.608,00
JOHN URIBE E HIJOS SA	1.279.921,00
LOGUS REPRESENTACIONES S.A.S.	4.293.590,00
LOS HOTELES S.A.S.	399.457,00

MADRID TEXCO S.A.S	5.734.129,00
MAFITEC SAS	556.920,00
MEDICAL CENTER PH ETAPA 1	395.047,00
MONTESCO SAS	4.510.719,00
ONCE SEGURIDAD PRIVADA LTDA	2.875.265,00
OPTIMA SEGURIDAD	19.445.810,00
ORBITRANS S.A.	326.121,00
PORTANOVA SUITES P.H. ETAPA 2	486.072,00
PROTEGER SERVICIOS DEL ORIENTE	899.640,00
REPRESENTACIONES INDUSTRIALES	1.056.568,00
SAN DIEGO HOTELES S.A.S.	7.080.418,00
SEGURIDAD ISAACMATIUS LTDA	5.627.669,00
SEGURIDAD LAS AMERICAS LTD	101.578.402,00
SEGURIDAD MONARCA	12.947.840,00
SEGURIDAD PRIVADA KIOTO LTDA	4.405.361,00
SEGURIDAD RONDEROS LTDA	19.953.892,00
SEGURIDAD TORRE FUERTE LTDA	624.999,00
SERACIS LTDA	49.703.206,00
SERVI SAS	215.628,00
SERVICON COLOMBIA S.A.S.	817.644,00
SOLUCIONES INTEGRALES DE SEGUR	4.635.721,00
SWISS LIVING SUITES PH	735.182,00
TECNOMECANICAS & PROYECTOS S. A	79.968,00
TRANSPORTE LOYOLA S.A.S	22.063.810,00
TRANSPORTES YAMEYA LTDA	2.680.665,00
TRASPORTE ALTO NIVEL S.A.S	35.318.141,00
UNIFORMAR DEL ORIENTE	2.185.525,00
UNIFORMES Y DISEÑOS S.A.S	8.475.889,00
VC SEGURIDAD LTDA	2.196.525,00
VETA SEGURIDAD	15.176.290,00
VIDEC LTDA	3.016.191,00
TOTAL	867.166.487,00

Elaboración Propia, Fuente L&V Asesoría Empresarial

Una manera de determinar las políticas de control y seguimiento de cartera es cuando se implementa un manual de procedimientos para el cobro efectivo de este. Este procedimiento deberá incluir:

- Clasificación de la cartera por el nivel de riesgo.
- Calificación de la cartera por edad de mora.
- Establecer periodos de evaluación de la cartera considerando aspectos como capacidad de pago de los clientes, garantías y cumplimiento de los plazos pactados.
- Consultas a centrales de riesgo de los clientes y así conocer su estado crediticio

actualizado.

El 2020 fue un año difícil para el sector textil, muchas de sus dinámicas tuvieron que renovarse buscando adaptarse para superar la crisis. A pesar de la confección de tapabocas y prendas de protección logró dinamizar y diversificar su actividad, los comercios cerrados, consumidores en casa (por las largas cuarentenas) y el desempleo, golpearon fuerte la estabilidad del sector. El panorama para la industria textil en 2021 no ha comenzado con bien, aunque la situación irá mejorando conforme avance el año

Teniendo en cuenta esto, el procedimiento implementado en José Dotaciones que fue favorable, busca poder replicar en las demás empresas del sector, conociendo su estado actual de cartera vencida y conociendo los resultados después de la ejecución del procedimiento para su recuperación, dará oportunidades de mejora en el proceso completo del crédito: desde que inician y confirmar si la venta será ha contado o a crédito, y que políticas de crédito se están manejando para los clientes, y las políticas de cartera, ya que es inevitable no correr con el riesgo que varias clientes presenten dificultades para el pago oportuno, pero lo ideal es poder mitigar estos saldos. Así poder disminuir las cuentas por cobrar de la empresa, esto ayudara a tener mayor solvencia y reforzar las políticas de crédito para evitar a futuro tener clientes en mora.

1.3 Justificación

Durante el periodo de practica empresarial se analizó e implementó el procedimiento para la recuperación de cartera vencida para la empresa José Dotaciones, debido a que es muy importante lograr el cumplimiento de las obligaciones a terceros. Este proceso necesitó de una mejora, ya que presentaba un riesgo alto en los procesos de cobro con sus clientes que están bajo la modalidad de crédito, el valor de la cartera superior a 90 días en septiembre de 2020 era por un valor de \$ 867.166.487,00. Al implementar la mejora la cartera quedo en \$ 449.853.011,00 (valor al 30 octubre 2020), se conciliaron \$ 417.313.476, 00 de los cuales fueron \$ 72.221.688, 00 en pagos conciliados del 2019 y \$ 345.091.788, 00 en acuerdo de pagos cumplidos, se generó un valor agregado en los indicadores de flujos de caja, rotación de cartera, y así evitar que la empresa incurriera en gastos financieros adicionales para poder cumplir con sus obligaciones a proveedores debido su actual situación. José Dotaciones es una compañía cada vez más competitiva en el mercado, por esta razón se vio la necesidad de realizar una mejora continua en el proceso de las negociaciones con clientes para tener un buen capital de trabajo que permita la solidez y la permanencia en el mercado textil.

El éxito del proceso de gestión de cartera con los clientes depende de vincular todas las áreas implicadas. De nada sirve que un vendedor o comercial haga las llamadas y visitas, si esos datos no los comparte con el resto de departamentos: contabilidad, logística, cartera. La sincronización de todas las tareas, como correos, llamadas, visitas, documentos, además de la vinculación de todos los departamentos ayudarán a ganar la confianza de los clientes, vender más y ser eficientes en el recaudo. El mayor beneficio al determinar los procedimientos adecuados para el recaudo correcto y oportuno de la cartera en José Dotaciones, después de obtener los resultados y

Sistematización de la metodología para el recaudo oportuno de la cartera vencida.

16

analizarlos por medio del método estadístico, permitió conocer que si fue oportuna la mejora, ya que el recaudo fue significativo y los resultados fueron favorables, ayudando a que gerencia tomara decisiones contundentes en pro de una empresa perdurable en el tiempo, el cumplimiento de pagos genera fidelización por parte de los proveedores, esto permite exigir insumos y materias primas de alta calidad.

Con la sistematización de la práctica realizada en la empresa José Dotaciones, a partir de la problemática identificada y la aplicación de los conocimientos adquiridos en el ciclo de formación profesional, se llega a una solución práctica que puede servir para replicarla en las demás empresas del sector. No se limitará para solamente a la descripción de procesos, sino más bien reflexionar sobre ellos, para identificar las causas, dificultades y logros para compartirlos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Sistematizar la metodología implementada en la empresa José Dotaciones para el recaudo oportuno de la cartera vencida.

1.4.2 Objetivos específicos

- Exponer el procedimiento implementado en la empresa José Dotaciones, el cual permitió una recuperación efectiva de la cartera vencida.
- Estructurar un modelo que permita la recuperación de cartera en empresas del sector de confecciones
- Diseñar un manual de recaudo de cartera aplicado a empresas del sector de confecciones.

CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO

2 Marco Referencial

2.1 Estado del arte:

En efecto, la teoría financiera ha experimentado un importante desarrollo a la largo de la segunda mitad del siglo XX. Gómez Bezares (2005) señala que una vez superada la “visión tradicional de las finanzas” representada por las obras de Dewing (1920) y Gerstenberg (1924), se produce el desarrollo del enfoque moderno de éstas, desde los inicios de los cincuenta hasta mediados de la década de los setenta, de la mano de autores como Markowitz (1952) con la teoría de carteras; Modigliani y Miller (1958) con las tesis sobre la irrelevancia y relevancia de la estructura de

capital y la política de dividendos; Jensen y Meckling (1976) con sus aportaciones sobre la naturaleza de la empresa; Ross (1977) con la teoría de señales; Sharpe (1961), Linter (1965) y Black (1972) con una versión del modelo CAPM; Black y Scholes (1973) con la teoría de las opciones; y Fama (1970) con la teoría de la eficiencia del mercado, entre otros.

A esta primera etapa del enfoque moderno de la disciplina financiera, le sucedió lo que Zingales (2000) denominó la época dorada de las finanzas, comprendida entre finales de los setenta y finales de los ochenta. A este periodo se atribuye la investigación de problemas no resueltos por las finanzas neoclásicas (Azofra, 2005) como la aplicación de criterios de valoración de inversiones diferentes del valor actual neto, la estructura de propiedad de la empresa, el valor de la liquidez, la existencia de problemas de información asimétrica a la hora de tomar decisiones de inversión y financiación, el gobierno de la empresa y las diferencias internacionales en la estructura financiera, entre otros. Todo ello ha permitido entender las finanzas tal y como se conocen hoy en día. En concreto, la teoría de agencia y los derechos de propiedad han favorecido nuevas percepciones sobre la naturaleza y límites de la empresa, su estructura de capital y la separación entre propiedad y control. Se puede ver un contexto más claro en la *Tabla 2*

Tabla 2

Las finanzas empresariales

Desarrollo de las teorías financieras en el siglo XX	
Décadas de desarrollo de las teorías	Teorías financieras
Décadas de los treinta y cuarenta	Principios de valoración
Década de los cincuenta	Teoría de carteras
Final década de los cincuenta y principios de los sesenta	Estructura financiera y coste de capital
Década de los sesenta	Política de dividendos - Eficiencia de mercados
Décadas de los sesenta y setenta	Teorías de valoración de activos financieros
Década de los setenta	Teoría de opciones - Teoría de agencia
Década de los ochenta	Asimetría informativa y señales - Gobierno de la empresa - Control corporativo - Microestructura Finanzas conductistas
Década de los noventa	Creación de valor

Fuente Martínez Solano 1999

En particular, el desarrollo de las Finanzas empresariales desde los años setenta ha presentado los siguientes cambios:

1. Se ha pasado del estudio del efecto de la estructura de capital sobre el valor de la empresa, tomándose el flujo de caja operativo como dado, al estudio del efecto que la estructura de propiedad tiene sobre los individuos cuyas decisiones determinarán dicho flujo de caja operativo.

2. Se ha pasado a considerar la capacidad de señalización que tienen las decisiones financieras, dada la asimetría informativa existente entre inversores internos y externos a la dirección.
3. Se ha pasado de la tradicional aproximación a la valoración mediante el descuento de flujos de caja a la aplicación de técnicas derivadas de la valoración de opciones.
4. Por último, para evitar los problemas de agencia se han comenzado a desarrollar principios normativos encaminados a tal fin.

Durante la historia en Colombia, el sector textil ha presentado algunas crisis por problemas de diferentes índoles, que ha afectado el entorno de las compañías; las variables más relevantes son el aumento de las importaciones a precios muy bajos, el contrabando, los tratados de libre comercio y la ausencia de políticas públicas para proteger el mismo gremio. Según Carlos Eduardo Botero, presidente ejecutivo del Instituto para la Exportación y la Moda, Inexmoda, dice que el aumento desproporcionado de las importaciones es el ingrediente más dañino en el coctel de males que aquejan a esta industria, ya no es solo el contrabando típico que busca no pagar impuestos, sino el “narco contrabando” Uno de los casos más escandalosos que ilustra esta problemática es la llegada de toallas desde Panamá a un precio irrisorio de 1,85 dólares el kilo, cuando el solo algodón que hay en el producto vale 1,95.

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), el mercado mundial de textiles y confecciones se regía por cuotas. Una vez se eliminaron, la oferta de productos se disparó en todo el mundo, principalmente con telas y ropa procedentes de Asia, siendo China la principal, como consecuencia los precios de desplomaron en todos los países. Según la Cámara para el sector de la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), en el caso de las telas, las importaciones tienen hoy una penetración de 41%, esto no se había visto en el país. En los últimos años, las confecciones importadas se duplicaron. Más de la mitad llega de China. Para el expresidente de Fabricato, Juan Carlos Cadavid, un problema que tiene la industria en Colombia es el costo de la energía, ya que a pesar del desmonte a la sobretasa que se aplicó hace varios años, sigue estando muy elevada. Él dice “Acá pagamos la energía carísima, más que muchos de nuestros competidores”. Además, según Edwin Salazar, exdirector de la Cámara Colombiana de la Confección, indica que se presenta un desequilibrio entre productores y comercializadores. Ante la abundancia de prendas importadas a precios muy bajos, muchos empresarios han preferido apagar sus máquinas y se han pasado a la comercialización.

Cuando él menciona esto, hace referencia a que impacta en el empleo. Según el DANE, este sector genera 466.000 empleos formales, pero estimativos de expertos indican que puede haber otro tanto de informales vinculados al negocio. Esto quiere decir que aproximadamente un millón de personas trabaja directamente en esta industria, lo que equivale a que unos cuatro millones de colombianos dependen de la buena marcha de esta actividad. Rafael Kalach, presidente de Coltejer, compañía que hoy pertenece al grupo textil Kaltex de México, afirma que los últimos años han sido difíciles por la masiva importación de telas. Esto se tradujo en una drástica reducción en las ventas y un crecimiento de los inventarios. En 2012 la textilera tuvo que reducir en un 15% su planta de personal, y cada año han tenido que ir reduciendo su personal; esto conlleva a que sus ventas han reducido en más de un 30%. Kalach considera que la velocidad de la apertura en Colombia fue muy rápida y muchos sectores no tuvieron tiempo de prepararse. Él dice “El país tiene que decidir dónde pondrá el énfasis, si en la industria o en el

comercio. Esperamos que el gobierno se dé cuenta cómo se está afectando la industria y el empleo”.

En el año 2019, en desarrollo de la tercera fase del Plan Choque, ‘Construyendo seguridad’, efectivos de la Policía Fiscal y Aduanera (POLFA) de la Policía Nacional, en coordinación con la Fiscalía General de la Nación y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), identificaron, individualizaron y capturaron al señor Salim Ricardo Yamhure Daccaret, quien era beneficiario del ‘Plan Vallejo’ (ingreso de materias primas para la elaboración de prendas de vestir y posterior reexportación, sin aranceles), aprovechando los beneficios de esta política y a través de operaciones fraudulentas y exportaciones ficticias, dejando de pagar al Estado más de 48 mil millones de pesos en impuestos por concepto de IVA y Arancel.

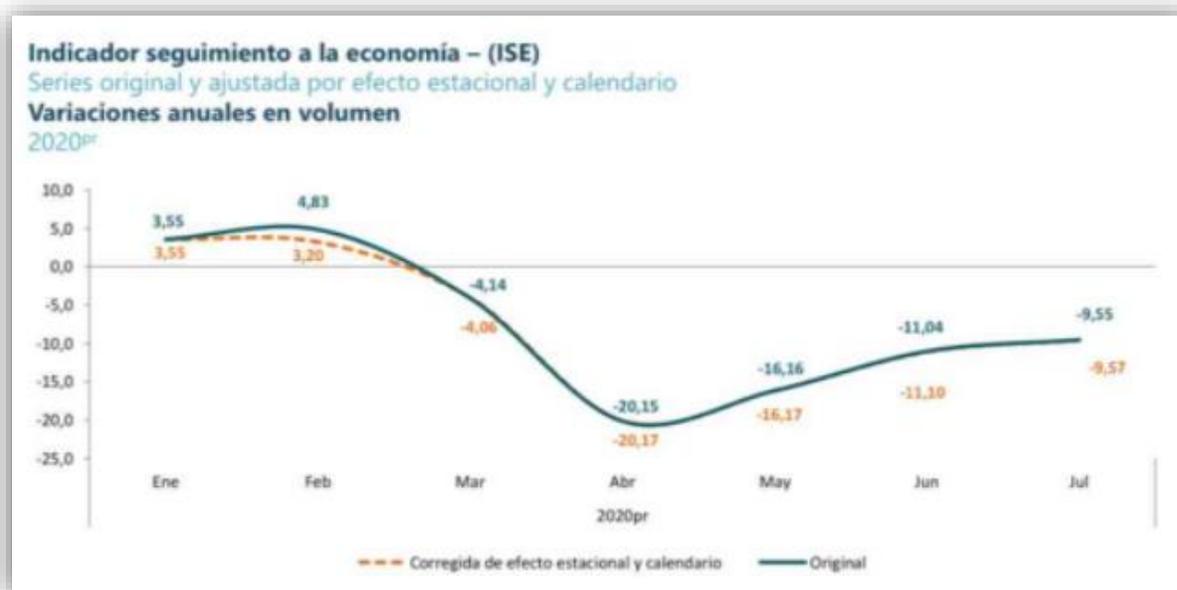
El actuar delictivo de Salim Ricardo, durante los años de 2006 a 2019, consistió en evadir el pago de impuestos por la importación de más de 19 mil toneladas de telas desde Panamá, Hong Kong y China, y la exportación de otras 12 mil toneladas, realizando 1.187 operaciones fraudulentas por valor de 57 millones de dólares (129 mil millones de pesos) por exención del IVA y Arancel, acogiéndose a los beneficios del ‘Plan Vallejo’. Durante el actual gobierno (presidente actual Iván Duque), la Policía Fiscal y Aduanera – DIAN en coordinación con la fiscalía general de la Nación, han desarticulado 31 estructuras delincuenciales dedicadas al contrabando, con la captura de 176 personas; así como, la ocupación de 356 bienes con fines de extinción del dominio avaluados en más de 211.300 millones de pesos. Solo en el 2019 se han logrado desvertebrar 8 estructuras criminales, con 55 capturados, ocupando 342 bienes avaluado en más de 15.000 millones de pesos.

Actualmente con el sector textil se evidencia que se presentan muchas falencias que los afectan en sus importaciones y exportaciones de materia prima, de insumo y de las prendas como tal. A esto, debemos sumarles las cuentas vencidas que muchos clientes dejan de pagar por la misma situación del país, debido a que este año 2020, ha sido muy complicado para todos los empresarios por el tema del Covid 19; si las empresas traían obligaciones pendientes por cobrar y por pagar, esta pandemia ha afectado la economía total, obligando a muchos a declararse en insolvencia, cerrar sus empresas y dejar miles de desempleados en nuestro país.

El impacto de la crisis sanitaria por el coronavirus afectó fuertemente la economía colombiana en el segundo trimestre de 2020. De acuerdo con el DANE, el Producto Interno Bruto durante este periodo de tiempo se contrajo -15,7% en su variación anual. Pese a la fuerte contracción, la cifra fue mejor de lo esperado por los analistas del mercado, que esperaban una caída superior al 16%. Durante la presentación de los resultados del PIB y del Seguimiento a la economía, Juan Daniel Oviedo, director del DANE, explicó que las actividades de comercio, construcción e industria manufacturera, que movieron la economía durante la emergencia tuvieron una variación negativa mayor a 11,8% en la variación total de la economía. las Industrias manufactureras decrecieron 25,4% (contribuye -3,1 puntos porcentuales a la variación anual, mientras que la construcción se contrajo 31,7% (contribuye -2,1 puntos porcentuales a la variación anual). En la *Figura 1* se muestra como el indicador ha variado durante el año 2020.

Figura 1

Indicador seguimiento a la economía



Fuente: DANE 2020

De allí radica la importancia de que las empresas tenga muy bien estructurado todo el tema de políticas de cartera, para prever este tipo de situaciones, para que puedan sostenerse en el tiempo y que el impacto no sea tan alarmante como se venido viendo. Para la empresa José Dotaciones, su mayor preocupación a hoy es poder sostenerse en el mercado con una cartera vencida muy alta, buscar alternativas y posibilidades de pago de sus deudores, para así mitigar el impacto que puede tener no contar con un buen flujo de efectivo, para cumplir con sus obligaciones a sus proveedores y obligaciones con sus empleados.

2.2 Marco legal

Tabla 3

Tabla resumen del marco normativo que relacionan las políticas de cobranza en Colombia

Tipo de norma	Artículo	Breve reseña
Constitución Política de Colombia	Ley 1314 de 2009	Congreso de la República de Colombia: “Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.”
Constitución Política de Colombia	Ley 1116 de 2006	Congreso de la República de Colombia Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2706 de 2012	En su totalidad	(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2012): “Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.”
Decreto 3019 de 2013	En su totalidad	(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2013): “Por el cual se modifica el Marco Técnico Normativo de Información Financiera para las Microempresas, anexo al Decreto 2706 de 2012.”

Elaboración Propia, Fuente L&V Asesoría Empresarial

Para ampliar la información [Ver Apéndice 2](#)

2.3 Marco Geográfico

Economía Colombiana

La economía colombiana en el año 2020 se ha contraído bastante y un significativo número de empresas enfrenta problemas de liquidez, motivo por el cual a diario se cierran las empresas en diferentes sectores, por falta de buena administración de su capital de trabajo. “Más del 50 por ciento de las sociedades que inician su vida, fracasan en el intento y son liquidadas ante la Cámara de Comercio” (Confecámaras, 2016) Ver *Figura 2*. Según datos suministrados por Confecámaras en el año 2019, se crearon 275.000 empresas, el número de las que tuvieron que cerrar operaciones llegó a 89.000; quiere decir esto que una tercera parte del total de sociedades que nacieron a la vida comercial. De acuerdo con el más reciente informe del gremio, Antioquia fue el departamento en donde más empresas sufrieron la ‘pesadilla’ de la liquidación, con 14.261 casos, seguido por el departamento Valle del Cauca con 9.341; el departamento de Santander está en tercer lugar con 5.620 y el departamento del Tolima, en quinto, con 3.498 casos. Sin embargo, el caso más alarmante es en la ciudad de Bogotá, en donde 17.719 empresas tuvieron que ser liquidadas, superando incluso al primer departamento de la lista, que es Antioquia. Por sectores y actividades, el informe de Confecámaras señala que el comercio lidera el listado de liquidación de empresas, con 38.045 casos. En segundo lugar, se encuentra el sector de alojamiento y comidas, con 12.791 negocios liquidados. Y en tercer puesto están las actividades profesionales y científicas, con 3.216 casos. (Confecámaras, 2016). Por su parte, la Superintendencia de Sociedades, en un informe sobre la liquidación de empresas, indica que más de 1.360 empresas inscritas ante la entidad han tenido que cerrar sus puertas, con corte al mes de septiembre. Dichas empresas tenían en sus nóminas a 30.687 empleados y acumularon pasivos por \$ 5.821 millones de pesos. (Superintendencia de sociedades, 2016)) Ver *Figura 3*.

Figura 2

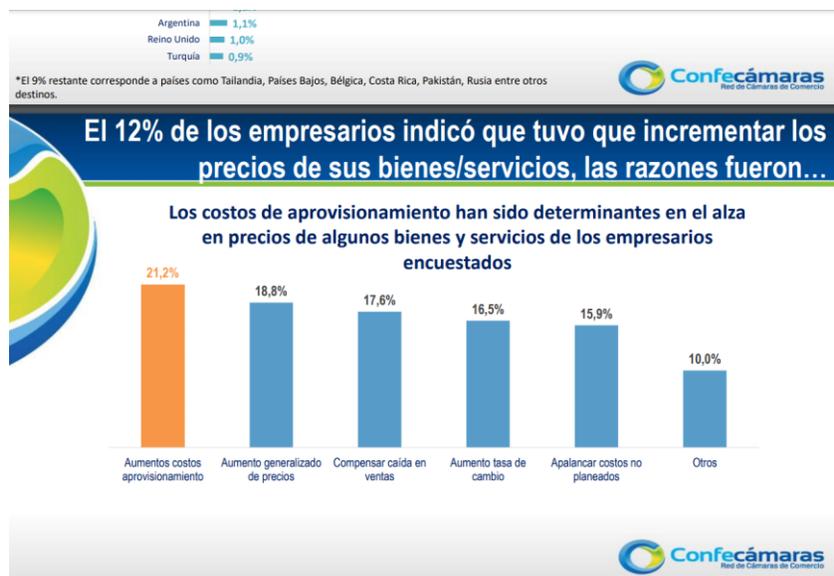
Estadísticas Confecámaras 1



Fuente: Confecámaras 2020

Figura 3

Estadísticas Confecámaras 2



Fuente: Confecámaras 2020

2.4 Marco Teórico y Conceptual

Conceptos de Cartera

Las cuentas por cobrar constituyen el crédito que la empresa concede a sus clientes a través de una cuenta abierta en el curso ordinario de un negocio, como resultado de la entrega de artículos o servicios. Con el objetivo de conservar los clientes actuales y atraer nuevos clientes, la mayoría de las empresas recurren al ofrecimiento de crédito. Las condiciones de crédito pueden variar según el tipo de empresa y la rama en que opere, pero las entidades de la misma rama

generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. Las cuentas por cobrar, otorgan el derecho a la organización de exigir a los suscriptores de los títulos de créditos el pago de la deuda documentada. Se trata de un beneficio futuro que acredita el titular de la cuenta. (Thompson, 2012). Parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros. Por lo tanto, son créditos que se otorgan a los clientes como parte de un acuerdo comercial, los cuales se convierten en derechos exigibles para las empresas por haber adquirido un bien o servicio, para lo cual se establecen tiempos de vencimiento.

Los acuerdos comerciales según la Organización Mundial del Comercio (OMC) se definen como acuerdos comerciales recíprocos entre dos o más socios. Incluyen los acuerdos de libre comercio y las uniones aduaneras. Los acuerdos comerciales internacionales son tratados por los que un país se compromete a aplicar políticas menos proteccionistas frente a las exportaciones de otros países y, a cambio, los otros países también se comprometen a hacer lo mismo con las exportaciones de este país (Krugman, Wells, & Olney, 2008). Se puede decir que los acuerdos comerciales son tratados recíprocos para las empresas donde prima beneficio mutuo, en la venta de productos y servicios. La cartera de crédito es un activo de las organizaciones solidarias compuesto por operaciones de crédito otorgadas y desembolsadas a sus asociados bajo distintas modalidades, aprobadas de acuerdo con los reglamentos de cada institución y expuestas a un riesgo crediticio que debe ser permanentemente evaluado. (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2020). La política de crédito puede tener una influencia significativa sobre las ventas. Si nuestros competidores extienden el crédito sin restricciones y nosotros no, nuestra política puede tener un efecto de desaliento en el esfuerzo de marketing de la empresa. (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010). De tal suerte, para ser una empresa competitiva en el mercado actual, debe tener políticas de cartera de crédito claras, concisas, ajustadas a la realidad, teniendo en cuenta las competencias que tiene en el mercado, debe dar un valor agregado a sus clientes para conservar esa fidelización que necesita para sostenerse.

Teniendo en cuenta el análisis realizado sobre los conceptos de cartera, se puede destacar los aportes de los académicos: “Es importante para el control de cartera vencida contar con una herramienta que permita el manejo adecuado para evitar que los clientes crédito no puedan cumplir con sus obligaciones.” (Morales, 2014) Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. A pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito representa en términos de costos, es una política necesaria porque apoya y estimula las ventas y logra el desarrollo de negocios en el mediano y largo plazo con el cliente. El entorno en el que se desarrollan actualmente las empresas en Colombia, es tan complejo, competitivo y dinámico, que necesita de un alto nivel de adaptación si quieren ser competitivas y mantenerse en el mercado. Una de las funciones empresariales que ha recobrado gran importancia es la administración de los recursos financieros, debido a la necesidad de cada empresa de utilizar con mayor eficiencia sus recursos que poseen. Relacionado esto, existen tres decisiones fundamentales que cualquier

empresa debe considerar como necesarias sin importar su tamaño y razón social: decisiones de capital de trabajo, decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. (Morales, 2014) Podemos definir el Análisis Financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa. El análisis debe aportar perspectivas que reduzcan el ámbito de las conjeturas, y por lo tanto las dudas que planean cuando se trata de decidir. Con el análisis se transforman grandes masas de datos en información selectiva ayudando a que las decisiones se adopten de forma sistemática y racional, minimizando el riesgo de errores.

Indicadores

Las razones de liquidez se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Comparan las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo (o actuales) para cumplir con esas obligaciones. A partir de estas razones se puede obtener un panorama de la solvencia de efectivo actual de una empresa y su capacidad para seguir siendo solvente en caso de adversidad. (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010).

Razón de deuda al capital. Otra parte importante de la información que se obtiene del balance de una empresa es su apalancamiento, o grado en que se apoya en su deuda como fuente de financiamiento. Es común utilizar la razón de deuda a capital para evaluar el apalancamiento de una compañía. Esta razón se calcula con la división de la cantidad total de la deuda de corto y largo plazos (incluso los vencimientos actuales) entre el total del capital propio de los accionistas. (Berk & Demarzo, 2008)

Razón entre deuda y capital, evalúa el grado en el que la empresa está usando dinero prestado, podemos usar varias razones de endeudamiento. La razón entre deuda y capital se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluyendo los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas. (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010). Análisis del estado de resultados proporciona información muy útil relacionada con la rentabilidad del negocio de una empresa y la manera en que se relaciona con el valor de las acciones de ésta. (Berk & Demarzo, 2008)

Actividad de cuentas por pagar. En ocasiones, una empresa desea estudiar su propia capacidad de pago oportuno a los proveedores o el de algún potencial cliente candidato a crédito. En esos casos, es deseable obtener la antigüedad de cuentas por pagar. Este método de análisis combinado con el menos exacto de la razón de rotación de cuentas por pagar (CP) (compras a crédito anuales divididas entre las cuentas pagaderas) nos permite analizar las cuentas por pagar casi de la misma manera que analizamos las cuentas por cobrar. (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010).

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. (Razón corriente, Prueba acida, Capital neto de trabajo)

Indicadores de eficiencia son los que establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de

eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso, tienen que ver con la productividad. (Rotación de Inventarios, Inventarios en existencia, Rotación de cartera, Periodos de cobro, Rotación de activos, Rotación de proveedores)

Indicadores de diagnóstico financiero son un conjunto de indicadores que, a diferencia de los indicadores de análisis financiero, se construyen no solamente a partir de las cuentas del Balance General sino además de cuentas del Estado de Resultados, Flujo de Caja y de otras fuentes externas de valoración de mercado. Esto conlleva a que sus conclusiones y análisis midan en términos más dinámicos, y no estáticos, el comportamiento de una organización en términos de rentabilidad y efectividad en el uso de sus recursos. (EVA, EBITDA, WACC, KTNO)

Una de las primeras referencias que hacen mención a la relación entre el ciclo económico y la calidad del crédito puede encontrarse en el trabajo de Meeker y Gray (1987), en el cual el indicador de cartera vencida se propuso inicialmente como una señal de la calidad de los activos bancarios. Sin embargo, a pesar que la literatura sobre la calidad de la cartera puede remontarse hasta la década de los ochenta, las preocupaciones recientes sobre estabilidad financiera, políticas macro prudenciales y regulación macro prudencial contra cíclica ha creado un renovado interés sobre los determinantes de la calidad de los activos bancarios en el ciclo económico. En este contexto, la literatura empírica se ha enfocado en evaluar cómo los indicadores de calidad de cartera son influenciados por las condiciones crediticias generales, las preferencias por riesgo y los shocks macroeconómicos. En el caso de nuestro país, Malagón (2011), usando un análisis simple de correlación, encuentra que los booms de crédito tienen un impacto rezagado en el indicador de calidad de cartera, siendo la cartera de consumo la que muestra un deterioro más temprano. Por su parte, Gómez-González et al (2013), empleando un modelo VAR para el indicador de calidad de cartera total encuentra un impacto significativo del PIB en la calidad del crédito. Adicionalmente, los autores no encuentran evidencia que los flujos de inversión extranjera (usando el negativo de la cuenta corriente como un proxy) afecten la calidad de la cartera. No obstante, dichos autores plantean que puede haber un mecanismo indirecto, en el cual los flujos externos afectan el grado de apalancamiento de la economía (cartera sobre PIB), y que por esta vía se afecta la calidad de la cartera.

Como indica Zuleta en “Una visión general del sistema financiera colombiano” desde finales de los 80 el sistema financiero colombiano ha experimentado cambios sensibles. En efecto, la liberación financiera, el fortalecimiento de la regulación prudencial, la conversión de un número importante de sociedades en establecimientos de crédito, el aumento de requisitos de capital, han determinado un cambio de perfil en el sistema. Me encuentro de acuerdo con esa intervención, debido a que desde esa época se ha introducido los ajustes por la inflación, la implementación del plan único de cuentas, con el objetivo de estandarizar todos los métodos contables de las diferentes entidades y así incluso asignarles valores más reales a los activos de cada empresa.

En los años 90, nuestro país también presento una caída sin precedentes en el stock real de crédito otorgado por el sistema financiero al resto de la economía. Se identifico la existencia de una causalidad fuerte desde la oferta de crédito hacia el ritmo de actividad económica. Mientras que la sabiduría convencional atribuye el fenómeno a la caída en la demanda por crédito, Carrasquilla (1999), Echeverry y Salazar (1999) sugieren y presentan evidencia a favor de la

hipótesis de que la reducción de la actividad económica en Colombia en buena parte ha sido afectada por una contracción en la oferta de crédito. Los trabajos de Echeverry y Salazar (1999) argumentaban que la caída en el crédito se debe a que la calidad de la cartera se ha deteriorado sustancialmente en los últimos años. El punto que hacen es el siguiente: la oferta cayó porque refleja un incremento en el riesgo de prestar. Según documentan estos trabajos, la caída del crédito se debe fundamentalmente a un deterioro del lado activo del balance del sistema financiero y no a dinámicas ligadas al pasivo.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3 Diseño Metodológico

3.1 Enfoque y tipo de investigación

Diseño metodológico.

El modelo PHVA de mejora continua es una herramienta de gestión presentada en los años 50 por el estadístico estadounidense Edward Deming. Tras ser usado durante décadas, este sistema de gestión de calidad se encuentra plenamente vigente por su eficacia comprobada para incrementar la rentabilidad de las empresas, reducir costos, optimizar la productividad de manera constante y progresiva. Las siglas PHVA forman un acrónimo compuesto por las iniciales de las palabras Planificar, Hacer Verificar y Actuar. Cada uno de estos 4 conceptos corresponde a una fase del ciclo:

- ✓ Planificar: en la fase de planificación se establecen los objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las políticas de la empresa; se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso.
- ✓ Hacer: esta fase consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución, normalmente se desarrolla un plan piloto a modo de prueba o testeo.
- ✓ Verificar: en esta fase, una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Se trata de una fase de regulación y ajuste.
- ✓ Actuar: en esta fase después de realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

La principal característica de un modelo PHVA es que no tiene un fin en el momento en que se obtenga un resultado, determinado, sino que se crea una especie de rueda continua en la que el ciclo se reinicia una y otra vez de manera periódica, generando de esta forma un proceso de

mejora continua. Esto nos sirve como fuente de aprendizaje para mejorar y corregir los errores encontrados. Una de las principales razones para escoger este modelo, es que permite conseguir mejoras en el corto plazo y resultados visibles, favorece a la empresa a incrementar la productividad y enfocarla en la competitividad.

Para desarrollar de manera adecuada las fases anteriormente mencionadas, se utilizaron tres métodos que me permitieron recopilar, analizar y cuantificar los resultados del procedimiento aplicado para la recuperación de cartera vencida. Estos fueron:

Método Analítico: Esta toma por punto de partida el conocimiento buscado, y retrocede, suponiendo ordenes de dependencia en los que ese conocimiento está incluido, hasta lograr la conexión con cadenas deductivas que son ya conocidas y evidentes. (Caimi, 2003). Es el método que será utilizado en el momento del procesamiento de la información que será recopilada durante la aplicación del procedimiento, el cual nos permitirá tener los elementos fundamentales para fundamentación del trabajo.

Método Deductivo: “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares”. (Bernal, 2006). Este método será utilizado en la elaboración de las conclusiones que nos permitirá determinar los resultados del procedimiento aplicado y en las recomendaciones que se puedan hacer a la empresa.

Método Estadístico: “El método estadístico, dentro del método científico, consiste en una serie de pasos para llegar al verdadero conocimiento estadístico”. (García, Ramos, & Ruiz, 2008). Este método lo utilizaremos al momento de la recopilación de los datos para la elaboración de los resultados con la que podemos realizar la tabulación y elaboración de los cuadros estadísticos y poder indicar si fue favorable o desfavorable para la empresa.

3.2 Presentación de la empresa en relación con la metodología

José Dotaciones es una empresa del sector textil con más de 20 años de experiencia, dedicada a la fabricación de uniformes industriales y de vigilancia, desarrollando, fabricando y comercializando productos de excelente calidad en Medellín y a nivel nacional, con un personal capacitado y competente, enfocado en alcanzar los objetivos de la empresa. José Dotaciones apunta a ser reconocida por ofrecer productos de excelente calidad y un oportuno cumplimiento de los requerimientos de los clientes y cumplimiento con sus proveedores de insumos.

Actualmente al tener ventas a través de crédito, se espera que los clientes cumplan con los plazos pactados, ya que, debido al incumplimiento de estos, puede generar problemas directamente en el capital de trabajo de la empresa. Aunque se tiene claro que existe un riesgo crediticio al permitir ventas por crédito, debido a que, aunque se tengan unas políticas de crédito establecidas es probable que algunos clientes no cumplan con sus compromisos económicos; y la empresa requiere evitar una morosidad alta de la cartera vencida.

En el reconocimiento económico de la empresa, se evidenció que presentaba un inconveniente en el recaudo de la cartera vencida superior a 90 días, con un saldo en mora por \$ 867.166.487,00

que se muestran detalladamente en *Tabla 1* realizando el análisis, lo más conveniente por su dinamismo fue utilizar el modelo PHVA por su simple aplicación y si se hace de una forma adecuada, aporta en la realización de actividades de forma organizada y eficaz. Además, es de gran ayuda para actuar sobre los procesos y no sobre las personas, pues es frecuente que en las empresas se culpen a los trabajadores por los malos resultados, cuando en realidad lo que falla es el método utilizado, de ahí la gran importancia que tiene el compromiso gerencial, pues es en este nivel en donde se deben buscar las estrategias que le permita a las empresas liderar el mercado, ser autosostenibles y rentables.

3.3 Técnicas e instrumentos

Durante el reconocimiento de la empresa y al conocer los 68 clientes que se encontraban con una cartera vencida superior a 90 días, se realizó una búsqueda de la información referente a los movimientos de ventas que se les realizaron, para así determinar a que se debía su mora, si efectivamente tenían facturas pendientes por pago o se tenían recaudos sin identificar pertenecientes a estos clientes. Ver *Tabla 4*.

Tabla 4

Documentos revisados

Revisión	
Clientes con cartera superior a 90 días	Sistema Contable CONTAI
Facturas de venta	SIIGO vs CONTAI
Comprobante de egresos	Sistema Contable CONTAI
Comprobante de ingresos	Sistema Contable CONTAI
Recibos de caja	Sistema Contable CONTAI
Gestiones de cobro	Correo electrónico, seguimiento archivo Excel llamadas telefónicas

Elaboración Propia, Fuente L&V Asesoría Empresarial

3.4 Procedimientos

Para el desarrollo en la empresa José Dotaciones se aplicó el modelo PHVA de la siguiente manera:

- Planear:** Se reconoció el estado actual de la cartera en la empresa José Dotaciones.
- Reconocimiento del área económica
- Se conoció el tipo de cliente de la empresa.
- Contextualización de las Carteras en la empresa José Dotaciones
- Revisión preliminar a documentos de carteras según su edad
- Se reviso el proceso de recaudo que se realiza y como se realiza.

-Se reviso la cartera vencida (edad de mora, valor, tipo de cliente)

Con base a esta información se continuo en el Hacer con la elaboración del procedimiento más adecuado para el recaudo de cartera vencida en la empresa José Dotaciones.

Hacer: Se genero un procedimiento de cartera para disminuir las cuentas por cobrar de la empresa José Dotaciones, esperando que aquellos clientes morosos adquieran esa responsabilidad del pago de sus obligaciones, viendo incluso la necesidad de seguir comprando y tener línea de crédito con la empresa. Con base a las actividades que se realizaron en el Planear, se construyó y aplico el procedimiento de cartera acorde al estado actual de la empresa, enfocándonos en la recuperación de la cartera vencida.

Para acceder a la información conté con la conexión vía remota al sistema Contai, donde pude acceder a la información del cliente de manera diaria y actualizada; Adicional los días que hice presencia en San Pedro también pude acceder por medio de mi interlocutora a la información escrita de la misma.

Verificar: Se hizo el seguimiento al procedimiento de cartera aplicado a los clientes morosos, la revisión de los acuerdos de pago generados, su cumplimiento o motivos de incumplimiento, de los plazos que se pactaron para la recuperación de cartera vencida; con estos resultados obtenidos se inició con la fase del Actuar, donde se analizó si la aplicación del procedimiento de cartera fue favorable o desfavorable para la empresa José Dotaciones.

Actuar: Se analizo la aplicación del procedimiento de cartera para la empresa José Dotaciones, esto se hizo en dos fases:

1. Fase de análisis: donde se preparó toda la información recogida por medio de los resultados obtenidos.
2. Fase de evaluación: donde se analizó los resultados obtenidos y se cuantificaron, para poder determinar si fue viable o no para la empresa seguir aplicando el procedimiento de cartera, ver las oportunidades de mejora del mismo y así dar un análisis final a la empresa José Dotaciones.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4 Análisis de resultados

Objetivo Específico 1: Exponer el procedimiento implementado en la empresa José Dotaciones, el cual permitió una recuperación efectiva de la cartera vencida.

Antes del procedimiento la empresa José Dotaciones no tenía un lineamiento que seguir para la recuperación de la cartera vencida. Cuando se inició el proceso de practica se encontraron 68 empresas que se encontraban en mora (cartera superior a 90 días) por un valor de \$ 867.166.487, esto era una alerta para la empresa, ya que al poseer unas cuentas por cobrar tan altas se podrían ver afectadas sus cuentas por pagar a sus proveedores como sus cuentas con sus empleados,

Sistematización de la metodología para el recaudo oportuno de la cartera vencida.

30

además de condicionar a la empresa en inversiones y pensar que no se tenía un buen flujo de caja. A esta cartera se le aplico paso por paso la *Tabla 5* para realizar su gestión de cartera.

Tabla 5

Actividades Desarrolladas

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	REGISTRO A REALIZAR
1	Jefe de cartera	Planeación de la gestión de cobro	A partir de la radicación del crédito, se genera una cuenta de cobro, se inicia la planeación del seguimiento y las acciones de cobro.	
2	Auxiliar cartera	Verificación de los pagos recibidos contra los créditos otorgados (Factura de Venta a crédito vs ingreso del pago)	Revisión de los reportes del área de tesorería con referencia a pagos de créditos, realizados por transferencia electrónica, cheques, consignaciones.	Revisión de pagos
3	Auxiliar cartera	Gestión de soportes de pago	Se programan llamadas telefónicas, correos electrónicos y/o visitas del domiciliario para solicitarles el pago oportuno o copia del comprobante del pago ya hecho.	Trazabilidad de la cuenta
4	Tesorería	Confirmación de los pagos de recibidos	Se revisan los pagos recibidos para constatar si el pago efectivamente ingreso a las cuentas de la empresa.	Estatutos financieros
5	Auxiliar cartera	Actualización estado de cartera	Al recibir la confirmación de los pagos de los deudores, se debe hacer el respectivo registro contable (descargar el pago, validar si se saldó la deuda, si genera alguna nota crédito o débito)	Certificaciones
6	Tesorería	Registro de pagos	Se elabora el respectivo recibo de caja a cada una de las certificaciones de pagos generadas por el área de cartera a los pagos que confirmo.	Recibo de caja
7	Jefe de cartera	Notificación a la oficina de jurídica	Informar la cartera que está en mora y por política ya se encuentra marcada como jurídica para que realicen sus respectivas gestiones de cobro.	Oficio y relación de la cartera en jurídica
8	Auxiliar cartera	Entrega de la cartera para cobro jurídico	Recolección de los soportes físicos o electrónicos (factura de venta, cuentas de cobros, si se envió algún documento físico la guía de envío, certificados, entre otros)	Prejurídico y/ Jurídico
9	Jefe de cartera	Elaboración de actas de entrega de cartera jurídica y/o prejurídico a los abogados	Se realiza un compromiso con el abogado si es externo para responder por la cartera que se le entrega.	Acta de entrega de cartera
10	Auxiliar cartera	Ingresar el acta del abogado al sistema	Se genera un consecutivo en el sistema que nos permite identificar y separar la cartera entregada para cobro prejurídico y/o jurídico de la cartera vigente.	Acta sistematizada

Sistematización de la metodología para el recaudo oportuno de la cartera vencida.

11	Auxiliar cartera	Archivo	Se procesa la información para su posterior actualización según sea el caso. Esto no implica que el proceso se haya terminado, se espera el fallo jurídico para poder realizar lo pertinente.	31 Soportes financieros
12	Contabilidad	Validación cuentas contables	Se revisan las cuentas por cobrar de manera mensual, para su debida conciliación, se recibe también información del área de cartera de cuales carteras se van a dar de baja por su tiempo en mora y por decisión jurídica.	Conciliación cuentas por cobrar

Elaboración Propia, Fuente L&V Asesoría Empresarial

Al aplicar el manual de procedimiento [Ver Apéndice 3](#) en la empresa José Dotaciones se evidencio una disminución considerable en la cartera vencida que para el 30 de octubre de 2020 se encontraba en \$ 449.853.011,00, en la *Tabla 6* se puede ver el detalle.

Tabla 6

Comparativos valores

Clientes con cartera superior a 90 días	Valor antes del procedimiento	Valor después del procedimiento	Valor nominal (Recaudo Recuperado)	Disminución de cartera
1.TEG SEGURIDAD LTDA	39.114.691,00	17.477.341,00	21.637.350,00	55%
ASEO TECNICO COLOMBIANO LTDA	2.004.200,00	-	2.004.200,00	100%
ATILA	7.357.977,00	5.702.031,00	1.655.946,00	23%
BALUARTE CTA	5.885.861,00	5.885.861,00	-	0%
BASTION SEGURIDAD PRIVADA LTDA	9.672.957,00	4.758.204,00	4.914.753,00	51%
BENDIREPUESTOS	1.424.141,00	1.424.141,00	-	0%
CAR CENTER INTERNATIONAL S.A.S	8.149.995,00	-	8.149.995,00	100%
CENTRO DE INYECCION S.A.S.	138.040,00	-	138.040,00	100%
CENTRO INYECCION S.A.S.	285.600,00	-	285.600,00	100%
CLAVE SEGURIDAD	43.904.760,00	36.478.646,00	7.426.114,00	17%
COMUNICACIONES UNTEGRADAS LA R	95.200,00	-	95.200,00	100%
CONDUCCIONES LAS ARRIERITAS	28.976.462,00	28.976.462,00	-	0%
CONJUNTO CAMPESTRE SENIOR'S FI	314.993,00	-	314.993,00	100%
CONJUNTO INMOBILIARIO SAN FERN	2.341.650,00	-	2.341.650,00	100%
CONVRICOR	20.372.657,00	-	20.372.657,00	100%
COOPEVIAN	86.229.352,00	56.059.621,00	30.169.731,00	35%
COOTRAESPECIALES	2.697.267,00	-	2.697.267,00	100%
COOTRANS	4.844.524,00	4.844.524,00	-	0%
COOTRANSURES	114.240,00	114.240,00	-	0%
CORAZA SEGURIDAD	24.006.695,00	7.824.159,00	16.182.536,00	67%
CORPORACION HOGAR SENDERO DE L	87.168,00	-	87.168,00	100%
DAVID SEGURIDAD LTDA.	13.365.107,00	2.243.323,00	11.121.784,00	83%

Sistematización de la metodología para el recaudo oportuno de la cartera vencida.

32

DOGMAN DE COLOMBIA LTDA	101.841.542,00	26.629.058,00	75.212.484,00	74%
ER TECNICOS Y ELECTRICISTAS SA	1.014.298,00	-	1.014.298,00	100%
EXPERTOS SEGURIDAD LTDA	75.389.940,00	5.006.896,00	70.383.044,00	93%
EXTERMINAMOS SAS	250.198,00	-	250.198,00	100%
FIGURAS INFORMALES S.A.S.	258.889,00	-	258.889,00	100%
FONDEVIAN	1.524.430,00	-	1.524.430,00	100%
FUNDACION DE ATENCION A LA NIÑ	19.734.085,00	17.745.000,00	1.989.085,00	10%
GALAXIA SEGURIDAD LTDA	19.977.996,00	6.705.524,00	13.272.472,00	66%
GLORIA PATRICIA RESTREPO ALZAT	2.399.040,00	2.399.040,00	-	0%
HOTEL LA MARTINA PROPIEDAD HOR	81.099,00	-	81.099,00	100%
INNOVACION DE MODA S.A.S.	47.600,00	47.600,00	-	0%
J.A.E TRANSPORTES Y EQUIPOS S.	1.485.608,00	-	1.485.608,00	100%
JOHN URIBE E HIJOS SA	1.279.921,00	-	1.279.921,00	100%
LOGUS REPRESENTACIONES S.A.S.	4.293.590,00	4.293.590,00	-	0%
LOS HOTELES S.A.S.	399.457,00	399.457,00	-	0%
MADRID TEXCO S.A.S	5.734.129,00	5.734.129,00	-	0%
MAFITEC SAS	556.920,00	556.920,00	-	0%
MEDICAL CENTER PH ETAPA 1	395.047,00	395.047,00	-	0%
MONTESCO SAS	4.510.719,00	237.905,00	4.272.814,00	95%
ONCE SEGURIDAD PRIVADA LTDA	2.875.265,00	2.875.265,00	-	0%
OPTIMA SEGURIDAD	19.445.810,00	16.567.137,00	2.878.673,00	15%
ORBITRANS S.A.	326.121,00	289.885,00	36.236,00	11%
PORTANOVA SUITES P.H. ETAPA 2	486.072,00	486.072,00	-	0%
PROTEGER SERVICIOS DEL ORIENTE	899.640,00	899.640,00	-	0%
REPRESENTACIONES INDUSTRIALES	1.056.568,00	1.056.568,00	-	0%
SAN DIEGO HOTELES S.A.S.	7.080.418,00	7.080.418,00	-	0%
SEGURIDAD ISAACMATIUS LTDA	5.627.669,00	3.776.003,00	1.851.666,00	33%
SEGURIDAD LAS AMERICAS LTD	101.578.402,00	63.066.599,00	38.511.803,00	38%
SEGURIDAD MONARCA	12.947.840,00	11.821.688,00	1.126.152,00	9%
SEGURIDAD PRIVADA KIOTO LTDA	4.405.361,00	2.089.802,00	2.315.559,00	53%
SEGURIDAD RONDEROS LTDA	19.953.892,00	8.566.888,00	11.387.004,00	57%
SEGURIDAD TORRE FUERTE LTDA	624.999,00	-	624.999,00	100%
SERACIS LTDA	49.703.206,00	31.698.101,00	18.005.105,00	36%
SERVI SAS	215.628,00	215.628,00	-	0%
SERVICON COLOMBIA S.A.S.	817.644,00	817.644,00	-	0%
SOLUCIONES INTEGRALES DE SEGUR	4.635.721,00	3.668.901,00	966.820,00	21%
SWISS LIVING SUITES PH	735.182,00	735.182,00	-	0%
TECNOMECANICAS & PROYECTOS S.A	79.968,00	79.968,00	-	0%
TRANSPORTE LOYOLA S.A.S	22.063.810,00	-	22.063.810,00	100%
TRANSPORTES YAMEYA LTDA	2.680.665,00	2.680.665,00	-	0%
TRASPORTE ALTO NIVEL S.A.S	35.318.141,00	27.373.073,00	7.945.068,00	22%
UNIFORMAR DEL ORIENTE	2.185.525,00	993.650,00	1.191.875,00	55%
UNIFORMES Y DISEÑOS S.A.S	8.475.889,00	3.629.374,00	4.846.515,00	57%
VC SEGURIDAD LTDA	2.196.525,00	-	2.196.525,00	100%

Sistematización de la metodología para el recaudo oportuno de la cartera vencida.

				33
VETA SEGURIDAD	15.176.290,00	14.429.950,00	746.340,00	5%
VIDEC LTDA	3.016.191,00	3.016.191,00	-	0%
TOTAL	867.166.487,00	449.853.011,00	417.313.476,00	48%

Elaboración Propia, Fuente L&V Asesoría Empresarial

Durante el proceso para la recuperación de la cartera vencida, se implementaron los acuerdos de pago y su debido seguimiento, esto dando buenos resultados como los resaltamos en la *Tabla 7*.

Tabla 7

Acuerdos de pago

	Empresas en mora	Valor Adeudado	Acuerdos pago realizados	Acuerdos pago cumplidos	Acuerdo pago pendiente por cumplir
Antes del procedimiento	68	867.166.487	0	0	0
Después del procedimiento	49	449.853.011	28	10	18
	Total	417.313.476			

Elaboración Propia, Fuente L&V Asesoría Empresarial

Objetivo Específico 2: Estructurar un modelo que permita la recuperación de cartera en empresas del sector de confecciones

Después de un determinado tiempo aplicando el manual de procedimientos para el recaudo de la cartera vencida en José Dotaciones y obtener resultados e iniciar con su análisis se pudieron encontrar dos escenarios que se detallan en la *Tabla 8*.

Tabla 8

Valor conciliado

JOSE DOTACIONES	Valor
Pagos conciliados del 2019	72.221.688,00
Acuerdo de pago Cumplidos	345.091.788,00
Total	417.313.476,00

Elaboración Propia, Fuente L&V Asesoría Empresarial

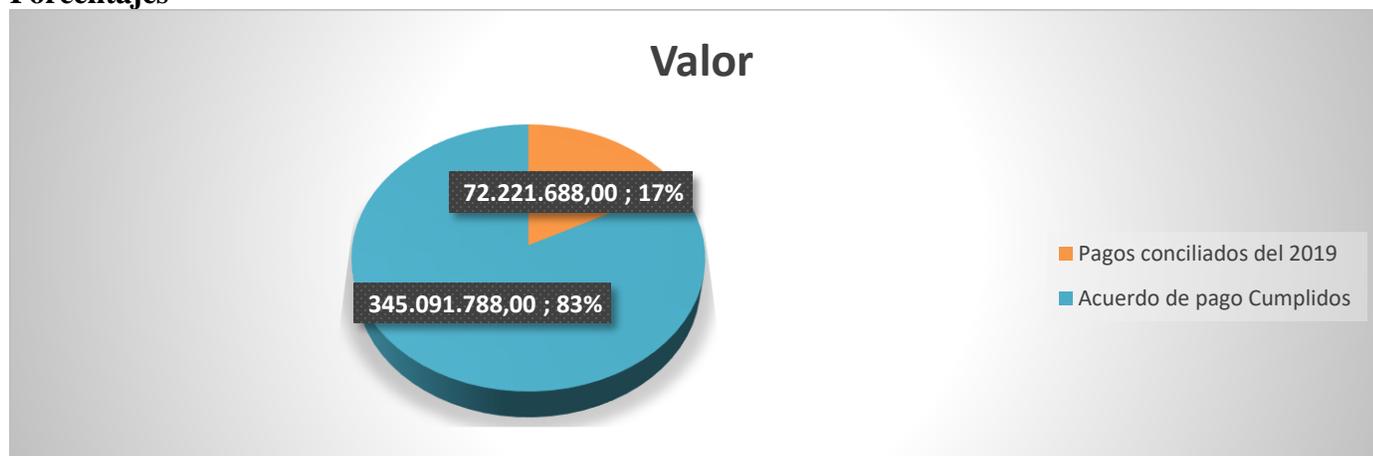
1. Empresas que tenían cartera de 2019 pero que ya habían cancelado a José Dotaciones, pero no se había hecho la debida conciliación, el pago estaba sin identificar y continuaba

reportando en mora. Este saldo era por un valor de \$ 123.326.515, los cuales se lograron conciliar \$ 72.221.688, debido a que realizaban el pago por consignación o transferencia y no enviaban el comprobante de pago, y desde José Dotaciones tampoco realizaban un seguimiento adecuado al pago, aún seguían realizando más ventas a estas empresas, pero no generaban el reporte del pago a tiempo. Con este escenario cubierto, y viendo los buenos resultados, en la empresa José Dotaciones tomaron la decisión de implementar un control en sus ventas a crédito, siempre revisar en sus bases de datos cuando van a otorgar un nuevo crédito, que la empresa o persona natural que desea el servicio no tenga facturas vencidas por más de 3 meses, si es así, el mismo vendedor, hará el respectivo cobro y le indicara comunicarse con el área de cartera, ya que así pueden confirmar si ya pago, solicitarle el comprobante de pago o si aún está en mora hacer un acuerdo de pago para poder financiar más productos con la empresa. y desde el área de cartera, estarán atentas a las moras superiores a 3 meses, para llevar a cabalidad el procedimiento recomendado y poder garantizar un recaudo eficiente para la empresa.

2. Empresas que estaban en mora superior a 3 meses, las personas encargadas en José Dotaciones de empezar a conciliar la cartera vencida, implementaron el procedimiento para la recuperación de cartera, se inició con el contacto con cada empresa o persona natural que adeudara, se les indico las facturas, valores y fechas en mora y se inició con el recaudo. De varias empresas dependiente de la mora que tuvieron se ampliaron más los plazos, se les recibió abonos; siempre buscando resaltar la importancia del pago de las facturas vencidas, ya que si necesitaban nuevamente los servicios de José Dotaciones debían estar al día o mínimamente con un acuerdo de pago. Dentro de las empresas que estaban en mora se lograron realizar 28 acuerdos de pagos, de los cuales 10 ya han sido cumplidos con un recaudo de \$ 345.091.788, aún están pendientes por cumplir 18 acuerdos los cuales están con fecha máxima hasta diciembre dependiente del caso, ya que hay empresas con más de 5 facturas en mora, como había empresas con una sola factura vencida. *Ver Figura 4*

Figura 4

Porcentajes



La Superintendencia Financiera considera una buena práctica que las entidades incluyan en sus contratos, de forma expresa, en lenguaje claro y resaltado, que, en caso de incurrir en mora en el pago de la obligación, los clientes-deudores deberán asumir los costos de su cobro, informando además que la cobranza puede ser realizada por la entidad financiera directamente o a través de una empresa de cobranza. Así mismo, se recomienda que establezcan tarifas diferenciadas y graduadas según los tiempos de mora y estén a disposición para la consulta del público. Con la aplicación del manual de procedimientos, se ha evidenciado que anteriormente se tenía desorden a la hora de reportar un pago, no se pedía soporte y se otorgaba un crédito nuevo sin validar si tenía alguno ya vencido. Se pudo corregir esta mala práctica, además de implementar los acuerdos de pagos en los clientes de José Dotaciones, generando una nueva cultura de cumplimiento de pago. Esto es de suma importancia, ya que, al replicar el modelo, se puede ayudar a las demás empresas a reducir riesgos, ya que la principal ventaja es tener un referente que les servirá como ejemplo. El fin de sistematizar los procesos en las empresas es mejorar la calidad y eficiencia, lo cual permite conseguir los objetivos necesarios y evaluar los cambios implementados, así se pueden realizar las modificaciones necesarias sobre los modelos o procedimientos que no estén generando el resultado esperado.

Objetivo Específico 3: Diseñar un manual de recaudo de cartera aplicado a empresas del sector de confecciones.

En este manual se presentan un conjunto de procedimientos que servirán como herramienta de trabajo al área de cartera para un recaudo efectivo, estipulando las condiciones exigidas por las políticas internas en el otorgamiento y manejo del crédito, el manejo adecuado de la recuperación de la cartera, enfocándonos en cartera vencida, para así apoyar a la empresa a tener un mayor control en sus cuentas por pagar y poder así asegurar un buen flujo de efectivo. Esto permitirá a las personas involucrados, especialmente de las áreas de análisis de créditos y gestión de cartera, mantener vigentes los aspectos que cubren y cuidan el patrimonio de la empresa, se encuentra en poder de los clientes por medio del inventario obtenido.

Para visualizar el manual de procedimientos para el recaudo de la cartera vencida de empresas del sector de confecciones [Ver Apéndice 3](#)

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5 Conclusiones

Sistematizar es una reconstrucción de la experiencia para comprender lo ocurrido, así identificar sus componentes, explicar los logros y dificultades, que puedan servir para generalizarla. Este modelo es útil para replicar mi práctica profesional, ya que obtuvo buenos resultados y poder compartirla con empresas del sector de confecciones, para que puedan apoyarse en lo que se hizo

bien y obtener los mismos o incluso mejores resultados de recuperación y recaudo de cartera. La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. Las ventas a crédito implican que las empresas inmovilicen una importante parte de sus recursos, pues está financiando con sus recursos a los clientes, y en muchas ocasiones, la empresa no cobra intereses a sus clientes por el hecho de venderles a crédito, por lo que vender a crédito es una inversión de recursos con cero rentabilidades.

La gestión de cartera debe ser una política de primero orden en la empresa, de la eficiencia con que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa. El hecho de tener recursos acumulados en cartera, implica que la empresa para poder operar o pagar sus proveedores debe recurrir a financiación externa que trae consigo un alto costo financiero, razón por la cual la gestión de la cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar, o la política de clientes debe ser más favorable o cuanto menos igual que la política de proveedores

Por medio de este modelo se logró sanear una cartera vencida que se encontraba por un valor de \$ 867.166.487,00, pasando a \$ 449.853.011,00, recuperando un monto de \$417.313.476,00 con un porcentaje de efectividad del 48% en un año complicado como lo fue el 2020 por temas de Covid, lo cual nos ayudó a sanearla bastante la cartera de la empresa y esto en términos de rentabilidad ayudo bastante para su cierre fiscal. Siento que el manual de procedimiento para la recuperación de cartera que se realizó para la empresa José Dotaciones cumplió con sus objetivos y pudo ayudar a establecer un poco más de orden en la gestión de cobro, además de reconocer la importancia de hacer seguimiento a las carteras mayores a 90 días y resaltar a los clientes su pago cumplido. El seguimiento es la clave para mantener e incrementar la cartera de clientes de José Dotaciones.

6 Recomendaciones

Recomendaciones para las empresas del Sector de confecciones:

Todo dinero que entre a la empresa por préstamo debe ir relacionado en un recibo de caja; todos los pagos realizados, cualquiera sea el concepto, deben contar un comprobante de egreso en el que se especifique el número de la factura cancelada, el valor de la factura, la retención practicada, la forma de pago ya sea en cheque, efectivo o transferencia indicando el número del cheque y el valor debitado en el banco con el correspondiente soporte de pago anexo. A su vez, todo dinero recibido debe contar con un recibo de pago, en este documento debe plasmarse el número de la factura, y cada una de las retenciones practicadas por el cliente (retención por renta, retención por IVA, retención por industria y comercio y descuentos). La totalidad de los pagos y retiros del banco deben contar con un soporte contable.

En la contabilidad no es posible ingresar gastos que no tengan relación de causalidad con la generación de renta, por lo que gastos de tipo personal no se pueden pagar a través de la empresa (servicios, manutención, vestuario, recreación entre otros.). también tener en cuenta, que la empresa no puede cancelar servicios o compras con no contengan una factura legal o cuenta de cobro (anexando RUT) en el caso del régimen simplificado. Debe exigirse adicionalmente al beneficiario del pago copia de la seguridad social correspondiente al mes inmediatamente anterior del pago, sin estos soportes los pagos realizados no se podrán descontar tributariamente

La retención en la fuente que se cause debe ser cancelada a la DIAN en el mes siguiente de su causación independientemente de que se haya o no descontado al beneficiario del pago o abono en cuenta. La retención en la fuente que no se descuenta al beneficiario del pago debe ser asumida por la empresa. Si se realizan pagos por anticipado, el comprobante debe decir anticipo y la retención en la fuente se realiza una vez el proveedor expida la factura, no podemos olvidar reclamar la factura. Los dineros que se entreguen a los trabajadores para compras o pagos deben estar debidamente soportados con las facturas, el recibo de caja menor diligenciado por el trabajador carece de validez y genera costos para la empresa desde el punto de vista tributario.

Por último, uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas en el entorno actual de los negocios es contar con la suficiente liquidez para poder cumplir con sus compromisos de pagos de manera regular a la vez que se logra crecer la rentabilidad y tener un uso eficiente de los recursos de la empresa. Se recomienda a la empresa continuar con el manual de procedimientos para la gestión de cobro de la cartera vencida, e ir implementando mejoras para ser cada vez más eficiente el cobro y reporte de los pagos a tiempo de las facturas que los clientes van cancelando; esto permitirá tener los valores reales de cómo se encuentra la empresa en sus cuentas por cobrar, manejar más orden al momento de otorgar créditos a terceros y seguir cumpliendo con sus obligaciones a proveedores. Así podrán afianzarse como una empresa estable, organizada y eficiente en sus procesos.

Referencias

Azofra, V. (2005), "Acerca de una nota crítica sobre la investigación actual en finanzas", Cuadernos de Economía y Empresa, núm. 24, p.121-150.

Berk, Jonathan y Peter Demarzo (2008). Finanzas corporativas. México: Pearson Education.

Bernal, C. (2006). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Naucalpan, Edo. de México: Publicaciones Pearson Educación.

Black, F. (1972), "Capital market equilibrium with restricted borrowing", Journal of Business, Vol. 45, núm.3, p.444-455.

Black, F. y M. Scholes (1973), "The pricing of options and corporate liabilities", Journal of Political Economy, Vol. 81, núm.3, p. 637-654.

Caimi, M. (2003). DISCURSO DEL MÉTODO: Volumen 39 of (Clásicos del pensamiento) Colihue Clásica. Argentina: Ediciones Colihue SRL.

Carrasquilla, A. 1999. "Consideraciones Sobre el programa económico 2000: Revista Economía Colombiana. Contraloría General de la República.

Confecámaras. Red de Cámaras de Comercio. 2020. <http://www.confecamaras.org.co/>

Congreso de la República de Colombia. Ley 1116 de 2006.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1116_2006.html

Congreso de la República de Colombia. Ley 1314 de 2009
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html

DANE. Indicador de seguimiento a la economía ISE
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/indicador-de-seguimiento-a-la-economia-ise>

Dewing, A.S. (1920), The Financial Policy of Corporations, Ronald Press, Nueva York.

Echeverry, j. y N. Salazar. 1999. "Hay un Estancamiento en la Oferta del Crédito", Archivos de Macroeconomía (Departamento Nacional de Planeación). No. 118.

Fama, E. (1970), "Efficient capital markets: a review of theory and empirical work", Journal of Finance, Vol. 25, núm. 2, p. 383-417.

García, J., Ramos, C., & Ruiz, G. (2006). ESTADÍSTICA EMPRESARIAL. Manuales a 6 euros. Cádiz: Servicio Publicaciones UCA.

Gerstenberg, C.W. (1924), *Financial Organization and Management of Business*, Prentice Hall, Nueva York.

Gómez-Bezares, F. (2005), “Una nota crítica sobre la actual investigación en finanzas”, *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, núm. 24, p. 105-120.

Gómez-González, J. E., Silva, L., Restrepo, S., & Salazar, M. (2012). *Flujos de capital, fragilidad financiera y desarrollo financiero en Colombia*. Banco de la República.

Jensen, M. y W. Meckling (1976), “Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 5, núm. 4, p. 305-360.

Krugman, P., Wells, R., & Olney, M. L. (2008). *Fundamentos de Economía*. Barcelona: WORTH PUBLISHERS.

Lintner, J. (1965), “The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets”, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 47, núm.1, p. 13-37.

Markowitz, H. (1952), “Portfolio selection”, *Journal of Finance*, Vol. 7, núm.1, p. 77-91.

Martínez Solano, P. (1999): “Metodología para la medición de la exposición económica al riesgo de cambio: una revisión”, *Información Comercial Española. Revista de Economía*, septiembre, pp. 63-79

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2012. Decreto 2706 de 2012. <https://www.mincit.gov.co/temas-interes/documentos/decreto-2706-de-2012.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. 2013. Decreto Número 3019 del 27 de diciembre de 2013. Bogotá: Diario Oficial.

Modigliani, F. y M.H. Miller (1958), "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment", *American Economic Review*, Vol. 48, p. 261-297.

Ross, S. (1977), "The determination of financial structure: the incentive – signalling approach ", *The Bell Journal of Economics*, Vol. 8, núm. 1, p. 24-40.

Sharpe, W.F. (1961), “Portfolio analysis based on a simplified model of the relationships among securities” Ph.D. dissertation, University of California at Los Angeles.

Superintendencia de la Economía Solidaria. 2020. Supersolidaria. <http://www.supersolidaria.gov.co/>

Sistematización de la metodología para el recaudo oportuno de la cartera vencida.

40

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. 2012. Administración estratégica. J. M. Chacon, Ed. México: Mc Graw Hill

Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr, J. M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. México: Pearson Education.

Zingales, L. (2000), "In search of new foundations", Journal of Finance, Vol. 55, núm.4, p. 1623-1654.

Zuleta G, Hernando, 1997. "Una Visión General Del Sistema Financiero Colombiano," BORRADORES DE ECONOMIA 003732, BANCO DE LA REPÚBLICA.